

## PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP BUDAYA KERJA GURU MADRASAH ALIYAH DI KECAMATAN MRANGGEN KABUPATEN DEMAK

Retno Widiastuti <sup>1)</sup>, Sudharto <sup>2)</sup>, Suwandi <sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Guru di Kabupaten Demak

<sup>2)</sup> Universitas PGRI Semarang

### ABSTRAK

Permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) apakah kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap budaya kerja guru Madrasah Aliyah?, (2) apakah motivasi kerja guru terhadap budaya kerja guru Madrasah Aliyah?, (3) apakah kepemimpinan Kepala Sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap budaya kerja guru Madrasah Aliyah di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak?.

Tujuan penelitian ini adalah untuk (1) mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja guru Madrasah Aliyah, (2) mengetahui pengaruh motivasi guru terhadap budaya kerja guru Madrasah Aliyah, (3) mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap budaya kerja guru Madrasah Aliyah di Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Madrasah Aliyah se-Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak yang berjumlah 301 orang, dengan sampel sebanyak 75 orang dengan menggunakan *propotional random sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner. Uji hipotesis dengan regresi tunggal dan ganda menggunakan program *SPSS for Window Release 25*.

Hasil penelitian diketahui bahwa data penelitian diperoleh data berdistribusi normal, tidak terjadi heteroskedastisitas dan tidak multikolinier. Dari uji hipotesis ditemukan: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja, hal ini ditunjukkan oleh harga  $t_{hitung}$  sebesar 6.792 dengan harga  $p = 0.000 < 0.05$ . (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap budaya kerja, hal ini ditunjukkan oleh harga  $t_{hitung}$  sebesar 6.539 dengan harga  $p = 0.000 < 0.05$ . (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap budaya kerja secara simultan, hal ini ditunjukkan dengan hasil penghitungan  $r_{hitung} 0.781 > r_{tabel} 0.227$ .

*Kata-kata kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja.*

### PENDAHULUAN

Masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia. Upaya penataan sumberdaya manusia secara bertahap dan

berkesinambungan dilakukan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun non formal dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Perlu dilakukan pengembangan sistem pendidikan ke arah yang lebih

berkualitas, karena berbagai indikator yang ada menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan.

Semua organisasi, termasuk organisasi sekolah mempunyai satu budaya yang bergantung pada kekuatannya. Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 2011: 140). Orang mulai belajar untuk bergantung dan menaruh harapan pada budaya. Budaya dianggap mampu memberikan stabilitas dan jaminan bagi mereka, karena mereka dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam masyarakat mereka dan mengetahui cara menanggapi. Ada dua perubahan yang dapat dialami orang-orang. Pertama adalah perpindahan dari satu tempat ketempat lain dengan budaya yang lain pula. Kedua adalah perubahan dalam lingkungan mereka sekarang dan belajar menyesuaikan diri dengan kedua situasi itu untuk menghindari kemungkinan timbulnya konsekuensi negatif.

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang tidak bisa lepas dari

budaya yang diciptakannya. Sekolah yang berprestasi merupakan dambaan setiap komponen masyarakat yang menaruh perhatian besar terhadap kuantitas dan kualitas *output* sekolah yang dihasilkan. Dan guru sebagai anggota organisasi sekolah akan lebih mudah mencapai efektifitas kerja yang tinggi jika ia mempunyai perilaku dan komitmen. Selain itu menyadari bahwa dirinya tidak hanya sebagai anggota dari organisasi sekolah, tetapi juga paham terhadap tujuan organisasi sekolah tersebut. Dengan demikian seorang guru akan dapat memahami sasaran dan kebijaksanaan organisasi yang pada akhirnya dapat berbuat dan bekerja sepenuhnya untuk keberhasilan organisasi sekolah, dengan kata lain pengembangan budaya organisasi dapat menimbulkan komitmen guru untuk tujuan yang dimaksud.

Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn dan Plastrik, 2000: 56). Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat. Pada bagian lain Sofu (2003: 67) memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu

pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi. Membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.

Budaya kerja akan ditentukan oleh kondisi kerja tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku. Mengapa budaya kerja penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan lembaga dapat terakomodasi. Budaya sekolah adalah pola dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok sekolah dalam hubungannya dengan masalah-masalah sekolah berkaitan dengan dua nilai yaitu: (a) nilai primer, (b) nilai sekunder (Miler, 1987: 63).

Fenomena di lapangan berdasarkan observasi pada beberapa Madrasah Aliyah di Kecamatan Mranggen pada tanggal 8 sampai dengan 13 Januari 2018 diperoleh hasil bahwa masih banyak terdapat guru yang sering datang terlambat ketika mengajar, banyak ijin guru tidak berangkat mengajar dua bulan terakhir.

Setiap hari Senin yang seharusnya semua guru wajib mengikuti upacara bendera ketika dilakukan observasi guru yang mengikuti upacara hanya 50% dari jumlah guru yang terdaftar di madrasah tersebut. Jam mengajar di kelas banyak ditinggal guru dan siswa hanya diberi tugas untuk dikerjakan. Guru dalam menerapkan metode pembelajaran juga masih banyak yang ceramah bahkan masih ada guru yang tidak bisa menggunakan teknologi komputer.

Berdasarkan wawancara dengan kepala Madrasah Aliyah Kabupaten Demak pada tanggal 8 sampai dengan 13 Januari 2018 diperoleh hasil bahwa budaya kerja di sekolah masih tergolong kurang. Jika dilihat dari indikator budaya kerja yakni kontrol atau pengawasan yang dilakukan Kepala Sekolah tergolong rendah dikarenakan Kepala Sekolah tidak mengevaluasi kembali kesesuaian antara laporan harian dan hasil kerja yang dihasilkan oleh guru. Kepala Sekolah tidak mengadakan program evaluasi sehingga guru cenderung mengulangi lagi untuk merekayasa laporan harian mereka. Jika dilihat dari indikator kinerja guru yakni tanggung jawab, maka pengisian laporan harian oleh guru yang tidak sesuai memiliki

nilai tanggung jawab yang rendah karena mereka tidak jujur terhadap yang mereka kerjakan dan tidak berusaha untuk bertanggung jawab atas apa yang menjadi tugas mereka.

Selain itu berdasarkan studi dokumentasi di Madrasah Aliyah Kabupaten Demak pada tanggal 8 sampai dengan 13 Januari 2018 diperoleh hasil bahwa budaya kerja di sekolah yang masih tergolong rendah ini dapat disebabkan beberapa faktor diantaranya adalah kepemimpinan Kepala Sekolah dan motivasi kerja dari guru itu sendiri. Dalam organisasi pendidikan secara keseluruhan, Kepala Sekolah merupakan pejabat fungsional. Dalam melaksanakan fungsinya, Kepala Sekolah memiliki tugas (1) merencanakan, menyusun, membimbing, dan mengawasi kegiatan administrasi pendidikan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, (2) mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan dari unit-unit kerja yang ada di lingkungan sekolah, (3) menjalin hubungan dan kerja sama dengan orang tua siswa, lembaga pemerintahan, serta masyarakat, dan (4) melaporkan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan administrasi di sekolah kepada atasan (Wahjosumidjo, 2013: 94).

Melihat tugas yang begitu banyak, seorang Kepala Sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial. Kemampuan ini diperlukan agar dalam mengelola sekolah terjalin suasana yang kondusif. Proses berlangsungnya manajemen sekolah pada intinya adalah saat berlangsungnya pembelajaran, yaitu terjadinya interaksi antara siswa dengan guru yang didukung oleh perangkat lain sebagai bagian dari proses pembelajaran. Daya dukung tersebut adalah (1) proses kepemimpinan yang menghasilkan keputusan-keputusan kelembagaan, pemotivasian staf, dan penyebaran inovasi, dan (2) proses manajemen yang menghasilkan aturan-aturan penyelenggaraan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian kegiatan, monitor, dan evaluasi.

Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan usaha Kepala Sekolah untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat dalam mencapai tujuan dan misi yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai pemimpin ditekankan pada kemampuannya untuk mendayaguna

kan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan sekolah. Kepala Sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika Kepala Sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Fungsi manajemen tersebut adalah (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan, dan (4) pengawasan.

Guru dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dituntut untuk mampu melaksanakan proses belajar mengajar dengan disiplin, penuh dedikasi dan berkualitas. Guru yang berkualitas merupakan salah satu faktor yang menentukan kualitas lulusan. Posisi penting guru untuk meningkatkan mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional, motivasi, disiplin, kesejahteraan, serta iklim atau budaya sekolah.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan memang sering dikaitkan

dengan motivasi kerja guru. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya. Motivasi kerja guru sangat dibutuhkan untuk memberikan semangat kerja guru tersebut. Motivasi kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) individu dalam menghadapi situasi kerja (*situation*), (Mangkunegara, 2003: 164).

Masalah motivasi kerja bukanlah masalah yang mudah, baik memahaminya apalagi menerapkannya. Tidak mudah karena berbagai alasan dan pertimbangan. Dengan motivasi kerja maka guru akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya sehingga budaya kerja dalam organisasi akan terjaga baik (Siagian, 2006: 286). Budaya kerja sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk *stakeholders* pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah

serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam membuat keputusan, mempengaruhi dan mengarahkan bawahan, memilih dan mengembangkan personil, mengadakan komunikasi, memberikan motivasi, dan melakukan pengawasan menjadi hal yang penting dalam membentuk budaya kerja di sekolah sehingga iklim kerja di sekolah menjadi kondusif dan menyenangkan. Selain itu dengan adanya motivasi kerja guru yang dapat menjadikan budaya kerja yang baik menjadi semakin meningkat dan dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini akan dikaji pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah, motivasi guru terhadap budaya kerja di Madrasah Aliyah se Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak.

### **Budaya Kerja**

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan,

cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja (Triguno, 2004: 34).

Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, member inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani. Sulaksono menyatakan (2002: 35) bahwa budaya kerja adalah *‘the way we are doing here’* artinya sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, maka setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya, yang mengakibatkan berbedanya pula nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Seperti nilai-nilai apa saja yang sepatutnya dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya seperti “budaya kerja” merupakan suatu proses tanpa akhir” atau “terus menerus”.

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Menurut Wahjosumidjo (2005: 17) kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain,

pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Thoha (2010: 9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kecakapan memimpin mencakup tiga unsur pokok yang mendasarinya, yaitu (1) seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan persepsi sosial (*sosial perception*), (2) kemampuan berpikir abstrak (*ability in abstract thinking*), dan (3) memiliki kestabilan emosi (*emotional stability*). Tika (2014: 63) unsur-unsur yang ada dalam kepemimpinan meliputi: 1) seni/proses mempengaruhi, 2) mengarahkan, 3) usaha/kegiatan, 4) pencapaian tujuan.

Mulyasa (2009: 107), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina agar maksud manusia sebagai media manajemen akan bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara

efektif dan efisien. Kepemimpinan Kepala Sekolah meliputi kemampuan dalam: 1). Membuat keputusan (kebijakan organisasi), 2). Mempengaruhi dan mengarahkan bawahan (memiliki kepribadian yang kuat, memberi contoh yang baik terhadap bawahan, 3). Memilih dan mengembangkan personil (meningkatkan profesionalisme guru, membina kepribadian guru), 4). Mengadakan komunikasi (menjalin hubungan baik dengan warga sekolah), 5). Memberikan motivasi (memberikan pujian dan hukuman (*rewards and punishment*), Mencukupi keperluan bawahan dalam tugasnya), dan 6). Melakukan pengawasan (supervisi kepada guru dan monitoring).

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2006: 141). Pada dasarnya seorang

bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Sedangkan menurut Siagan (2006: 294) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah: 1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri; 2) Harga diri; 3) Harapan pribadi; 4) Kebutuhan; 5) Keinginan; 6) Kepuasan kerja; 7) Prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain: 1) Jenis dan sifat pekerjaan; 2) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung; 3) Organisasi tempat orang bekerja; 4) Situasi lingkungan kerja; 5) Gaji.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif menggunakan pendekatan korelasional (*correlational approach*) yaitu mencari hubungan di antara variabel bebas dengan variabel terikat. Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini ingin mengumpulkan informasi yang berbentuk opini dari sejumlah besar orang terhadap topik tertentu,

yaitu menguji pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru terhadap budaya kerja Madrasah Aliyah se Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak yang dianggap homogen. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2010: 118). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dari jumlah guru yang ada dalam populasi yaitu 75 orang guru. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proposional random sampling* yaitu di sampel diambil secara acak dari masing-masing sekolah dengan jumlah sesuai proporsi yang sudah ditetapkan menggunakan rumus dari Taro Yamane atau Slovin dalam Riduwan (2012: 65)

## Uji Instrumen

Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui kualitas item-item pertanyaan dari kuesioner yang akan digunakan dalam suatu penelitian. Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dapat mengukur suatu



konstruk. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Suatu kuesioner dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011: 40). Uji Validitas dalam penelitian menggunakan bantuan SPSS dengan indikator hasil uji memiliki signifikan lebih besar dari 0.30.

Uji reliabilitas terhadap item-item pertanyaan dan kuesioner digunakan untuk mengukur kehandalan atau konsistensi dan instrumen penelitian. Uji reliabilitas ini diukur dengan menggunakan koefisien alpha (*Cronbach alpha*) dan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik *SPSS for windows release 25* dengan  $\alpha > 0,7$ . Ghozali (2011: 40) menyatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$  sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang cukup memadai.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### a. Budaya Kerja

Budaya kerja pada kategori sangat tinggi sebanyak 8 orang dengan persentase 10.67%, kategori tinggi sebanyak 63 orang dengan persentase 84% dan pada kategori cukup sebanyak 4 orang dengan persentase 5.33%. Hasil pengukuran terhadap budaya kerja diperoleh hasil nilai rata-rata (*mean*) sebesar 115.21, nilai tengah (*median*) 114.00, nilai yang sering muncul (*mode*) sebesar 110, standar deviasi sebesar 8.665, nilai minimum sebesar 93 dan nilai maximum sebesar 135. Skor rata-rata atau mean budaya kerja sebesar 115.21 yang terletak pada interval 102 – 125 masuk pada kategori tinggi. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja dikategorikan tinggi.

### b. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah pada kategori sangat tinggi sebanyak 2 orang dengan persentase 2.67%, kategori tinggi sebanyak 46 orang dengan persentase 61.33%, pada kategori cukup sebanyak 26 orang dengan persentase 34.67% dan pada kategori kurang sebanyak 1 orang dengan persentase 1.33%. Hasil pengukuran terhadap kepemimpinan kepala sekolah diperoleh hasil nilai rata-rata (*mean*) sebesar 105.80, nilai

tengah (*median*) 107.00, nilai yang sering muncul (*mode*) sebesar 116, standar deviasi sebesar 12.312, nilai minimum sebesar 76 dan nilai maximum sebesar 128. Skor rata-rata atau kepemimpinan kepala sekolah sebesar 105.80 yang terletak pada interval 102 – 125 masuk pada kategori tinggi. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kepemimpinan kepala sekolah dikategorikan tinggi.

### c. Motivasi Kerja

Motivasi kerja pada kategori sangat tinggi sebanyak 1 orang dengan persentase 1.33%, kategori tinggi sebanyak 46 orang dengan persentase 61.33%, dan pada kategori cukup sebanyak 28 orang dengan persentase 37.33%. Hasil pengukuran terhadap motivasi kerja diperoleh hasil nilai rata-rata (*mean*) sebesar 112.51, nilai tengah (*median*) 112.00, nilai yang sering muncul (*mode*) sebesar 115, standar deviasi sebesar 12.147, nilai minimum sebesar 85 dan nilai maximum sebesar 152. Skor rata-rata atau mean motivasi kerja sebesar 112.51 yang terletak pada interval 109 – 135 masuk pada kategori tinggi. Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru Madrasah Aliyah se

Kecamatan Mranggen Kabupaten Demak dikategorikan tinggi.

### Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dengan responden sebanyak 32 responden selain sampel dalam penelitian ini. Syarat minimal butir dinyatakan valid apabila memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% maka didapat nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0.361. Berdasarkan hasil uji validitas instrumen budaya kerja menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0.361). Nilai terendah item sebesar 0.362 yaitu item nomor 16. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa seluruh item pernyataan adalah valid. Hasil uji validitas variabel kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0.361). Nilai terendah item sebesar 0.363 yaitu item nomor 15. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa seluruh item pernyataan adalah valid. Sedangkan hasil uji validitas variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,361). Nilai terendah item sebesar 0.367 yaitu item nomor 11 dan 12. Dengan demikian dapat dinyatakan

bahwa seluruh item pernyataan adalah valid.

*Cronbach Alpha* budaya kerja sebesar 0.931, kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0.920 dan motivasi kerja sebesar 0.921. Hal ini berarti nilai  $\alpha$  lebih besar dari 0.7. sehingga semua butir pernyataan dalam variabel penelitian ini adalah handal sehingga butir-butir pertanyaan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## Pengujian Hipotesis

### 1) Uji Hipotesis Pertama

Berdasarkan penghitungan data yang telah dilakukan peneliti diperoleh harga koefisien korelasi *product moment* untuk kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan budaya kerja (Y) sebesar 0.616 atau ( $r_{X_1Y_{hitung}} = 0.616$ ) dan harga  $p = 0.000$  untuk taraf signifikansi 5%. Ini berarti bahwa hipotesis alternative (H1) yang berbunyi terdapat kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja diterima. Selanjutnya untuk mencari pengaruh murni antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja perlu dilakukan uji harga t, dengan ketentuan bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $p_{hitung} < p_{tabel}$  maka terdapat pengaruh yang signifikan. Penghitungan uji harga t,

diperoleh harga  $t_{hitung}$  sebesar 6.792 dengan harga  $p = 0.000$  dengan demikian  $0.000 < 0.05$  artinya bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja.

### 2) Uji Hipotesis Kedua

Berdasarkan penghitungan data yang telah dilakukan peneliti diperoleh harga koefisien korelasi *product moment* untuk motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan budaya kerja (Y) sebesar 0,341 atau ( $r_{X_2Y_{hitung}} = 0.601$ ) dan harga  $p = 0.000$  untuk taraf signifikansi 5%. Ini berarti bahwa hipotesis alternative (H1) yang berbunyi motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja diterima. Selanjutnya untuk mencari pengaruh murni motivasi kerja terhadap budaya kerja perlu dilakukan uji harga t, dengan ketentuan bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $p_{hitung} < p_{tabel}$  maka terdapat hubungan yang signifikan. Penghitungan uji harga t, diperoleh harga  $t_{hitung}$  sebesar 6.539 dengan harga  $p = 0.000$  dengan demikian  $0.000 < 0.05$  artinya bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap budaya kerja.

### 3) Uji Hipotesis Ketiga

Uji hipotesis ketiga ini dimaksudkan untuk mengetahui atau

memprediksikan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), dan motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap budaya kerja ( $Y$ ). Penghitungannya menggunakan bantuan komputer program SPSS (*Statistik Program for Social Scientific*) 25.0 for Windows dengan teknik analisis regresi ganda. Dari hasil penghitungan diperoleh harga  $r_{y2-1}$  sebesar 0.781, hasil ini kemudian dikonsultasikan dengan harga koefisien korelasi *product moment* pada tabel. Koefisien korelasi ( $r_{tabel}$ ) untuk  $N = 75$  dengan taraf signifikansi 5% menunjuk pada angka 0.227. Ini berarti antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan budaya kerja ( $Y$ ) terdapat pengaruh yang kuat, karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  atau  $0.781 > 0.227$ . dengan persamaan regresi  $Y = 37.647 + 0.360 X_1 + 0.351 X_2$

Hasil pengujian memperoleh nilai konstanta sebesar 37.647, menunjukkan bahwa apabila kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) dianggap tetap maka diperkirakan budaya kerja ( $Y$ ) akan naik sebesar 37.647. Nilai koefisien regresi kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) sebesar 0.360, dengan tanda positif, artinya bila kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ )

meningkat maka prediksi budaya kerja juga akan meningkat. Hal ini juga ditunjukkan oleh nilai koefisien motivasi kerja ( $X_2$ ) sebesar 0.351 artinya apabila terdapat perubahan motivasi kerja maka prediksi budaya kerja akan meningkat. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis nihil ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) yang berbunyi kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja diterima.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Budaya Kerja

Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja. Di dalam proses menggerakkan orang-orang merupakan faktor yang penting untuk mencapai prestasi, baik prestasi akademik maupun prestasi teknisnya. Karena itu kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci menuju terwujudnya mutu pendidikan di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik akan berpengaruh budaya kerja yang baik pula. Budaya kerja tinggi akan nampak pada saat warga sekolah dengan tekun menghadapi tugas atau bekerja secara terus-menerus dalam waktu yang lama sehingga

memiliki keuletan dalam melaksanakan kegiatan.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam membangun komitmen bersama sehingga budaya kerja menjadi semakin meningkat baik. Dalam pengambilan keputusan terhadap berbagai kebijakan dan masalah yang dihadapi. Bagaimana antisipasi, persepsi dan cara pengambilan keputusan kepala sekolah akan mewarnai jalannya organisasi, termasuk di dalamnya apakah pengambilan keputusan itu cepat dan tepat. Hal ini mempersyaratkan bahwa keputusan kepala sekolah senantiasa didasarkan atas persetujuan dari mitra kerja di dalamnya (guru, pegawai, komite sekolah, orangtua peserta didik), dengan tetap berpegang atau berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, petunjuk pelaksanaan dan kebijakan tertulis dari atasan, dan kearifan (*wisdom*) bersumber pada Pancasila dan agama. Tidak semua hal diatur secara tegas dalam peraturan perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan atau kebijakan tertulis dari atasan. Untuk mencapai itu, diperlukan adanya keputusan rapat, bahkan ada kalanya berdasarkan kesepakatan diantara pengelola sekolah. Dalam hal ini diperlukan

adanya kearifan (*wisdom*) untuk menimbang-nimbang keputusan mana yang akan diambil. Dalam rangka mengarah ke hal itu, diatur wadahnya melalui mekanisme atau jalur (layanan) informasi dan komunikasi.

## **2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Budaya Kerja**

Motivasi kerja berpengaruh terhadap budaya kerja. Pada dasarnya setiap organisasi termasuk lingkungan pendidikan atau sekolah akan selalu berupaya agar semua elemen yang terlibat di dalamnya seperti guru dapat memberikan kinerja dan prestasi kerja yang optimal dalam rangka mewujudkan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja menjadi sesuatu yang sangat penting karena motivasi merupakan faktor pendukung yang mengarahkan perilaku, tindakan atau kegiatan yang berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan. Motivasi kerja mempunyai daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Seseorang yang memiliki motivasi kerja kuat senantiasa berkemauan yang tinggi untuk mencapai sesuatu yang lebih

tinggi pula. Seandainya seseorang tersebut mengalami kegagalan maka akan terus berusaha lebih giat untuk memperoleh sukses di masa mendatang. Sebaliknya seorang yang mempunyai motivasi kerja rendah apabila mengalami kegagalan akan berakibat kemampuannya cenderung menurun, sehingga kegagalan yang satu akan diikuti kegagalan-kegagalan berikutnya

Seseorang yang memiliki motivasi kerja tinggi selalu melihat hubungan antara usaha dengan kinerja yang diperoleh. Dia menganggap kerja keras itu membawa kepada keberhasilan, dan usaha-usaha tanpa kerja keras akan membawa kepada kegagalan. Setiap manusia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu pada dasarnya didorong oleh suatu motivasi tertentu. Motivasi merupakan keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia yang menyebabkan melakukan sesuatu dan berbuat sesuatu dan mengaitkan dengan faktor psikologis yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik meliputi: sikap, kepribadian, pendidikan, pengalaman, pengetahuan dan cita-cita, sedangkan faktor ekstrinsik yaitu factor dari luar yang muncul karena ada rangsangan.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Budaya Kerja**

Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh terhadap budaya kerja. Proses pembelajaran dan penyelenggaraan pendidikan secara umum akan berjalan dengan efektif, apabila didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang baik dan adanya motivasi kerja yang tinggi. Tanpa adanya itu budaya kerja di sekolah akan menjadi kurang baik sehingga akan menimbulkan dampak adanya pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Peraturan dibuat dan disepakati diadakan untuk menjamin ketertiban dan keteraturan demi kepentingan bersama warga sekolah, dan merupakan syarat mutlak untuk kesejahteraan dan kenyamanan. Kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan suasana sekolah yang kondusif dapat menjadikan budaya kerja menjadi semakin baik.

Guru memiliki sumber daya yang cukup potensial untuk dikembangkan atau dioptimalkan, banyak guru atau tenaga pendidik yang sudah disertifikasi dan guru-guru ini bisa diperhitungkan kualitasnya. Namun

demikian tidak bisa dipungkiri ternyata masih ada guru yang bekerja kurang maksimal, masih ada guru yang belum disiplin, belum bersemangat dalam mengadakan inovasi pembelajaran, belum adanya keseimbangan antara hak dan kewajiban, dimana hak selalu dituntut guru namun kewajiban belum maksimal dipenuhi, kinerja profesional guru belum terlihat, hasil belajar siswa belum optimal, masih banyak sekolah yang belum berprestasi, metode pembelajaran yang belum bervariasi. Motivasi dalam bekerja menjadi hal berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja. Karena dengan adanya motivasi kerja maka akan tercipta budaya kerja yang baik.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerja sebesar 31.5%, sisanya 68.5% dipengaruhi oleh faktor lain. Pengaruh positif ini berarti bahwa jika kepemimpinan kepala sekolah semakin baik maka budaya kerja meningkat. Indikator membuat keputusan, mempengaruhi dan mengarahkan bawahan, memilih dan mengembangkan personil, mengadakan komunikasi, memberikan motivasi dan melakukan pengawasan dalam kategori tinggi.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap budaya kerja sebesar 29.6%, sisanya 70.4% dipengaruhi oleh faktor lain. Pengaruh positif ini berarti bahwa jika motivasi kerja tinggi maka budaya kerja meningkat. Indikator memiliki tingkat kemauan yang tinggi, tanggung jawab terhadap pekerjaan, berani mengambil resiko, merealisasikan rencana kerja yang telah diprogramkan dalam kategori tinggi.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap budaya kerja sebesar 61.1%, sisanya sebesar 38.9% dipengaruhi oleh faktor lain. Pengaruh positif ini berarti bahwa jika kepemimpinan kepala sekolah baik dan guru memiliki motivasi kerja yang baik maka budaya kerja meningkat. Indikator kedisiplinan, tanggung jawab, teliti, pengembangan diri, kerja sama dan penggunaan teknologi dalam kategori tinggi.

Berdasarkan hasil temuan dan simpulan di atas, maka beberapa saran sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah dalam membuat keputusan, mempengaruhi dan mengarahkan bawahan, memilih dan mengembangkan personil, mengadakan komunikasi, memberikan motivasi dan melakukan pengawasan.
- b. Mengikuti kegiatan peningkatan kepemimpinan kepala sekolah seperti diklat kepemimpinan.
- c. Kepemimpinan kepala sekolah dalam membuat keputusan, mempengaruhi dan mengarahkan bawahan, memilih dan mengembangkan personil, mengadakan komunikasi, memberikan motivasi dan melakukan pengawasan, sehingga perlu dipertahankan tinggi sehingga perlu untuk dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi.
- d. Meningkatkan kemauan yang tinggi, tanggung jawab terhadap pekerjaan, berani mengambil resiko dan merealisasikan rencana kerja yang telah diprogramkan.

- e. Motivasi kerja sudah tinggi sehingga perlu dipertahankan..

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2008. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu SP. 2006. *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Miller, D. 1987. *Strategy Making and Enviroment (Strategi Manejemen)*. Prentice-Hall, Englowood Cliffs.
- Mulyasa. 2009. *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Osborne, D &Plastrik, P. 2000. *Memangkas Birokrasi*. Jakarta: PPM.
- Riduwan. 2012. *Dasar-dasar Statistika Cetakan Kesepuluh*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. 2011. *Perilaku Organisasi Jilid I*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Setiaji, Bambang. 2006. *Panduan Riset dengan Pendekatan Kuantitatif*. Bagian Penerbitan STIE YKPN.



- Siagian, Sondang P. 2006. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Sofo, F. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono, Agus. 2002. *Catatan Kuliah Budaya Kerja, Semester I PSDM*. Surabaya: Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Triguno, 2004. *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Edisi Keenam*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan dan Motivasi Pendidikan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.